

À l'heure de l'IA, quelle valeur pour l'expérience humaine ?

—
Décryptage éditorial



DÉCRYPTAGE ÉDITORIAL

À l'heure de l'IA, l'expérience change de valeur

Pour les cadres expérimentés de plus de 45 ans, l'intelligence artificielle ne pose pas seulement une question d'outil. Elle oblige à réexaminer leur contribution, leur reconnaissance et leurs perspectives : ce qui reste différenciant, ce qui doit être actualisé, ce qui peut être automatisé, et les nouvelles responsabilités qui peuvent émerger. L'enjeu est de renouveler la valeur de leur expérience dans un travail qui se transforme.

Le lancement d'Impulsion IA 2027, le 22 septembre 2026, donne une actualité nouvelle à cette question. Le plan gouvernemental associe formation, accompagnement des entreprises et dialogue social, avec douze mesures annoncées, plus de 80 millions d'euros pour l'année à venir et une ambition d'acculturation ou de formation pouvant concerner plus de 30 millions de personnes. Ces éléments décrivent une politique publique annoncée ; ses effets devront être évalués dans le temps.

Lorsque l'IA produit en quelques secondes une synthèse, une analyse ou une recommandation, qu'est-ce qui continue réellement à donner de la valeur à vingt ou trente années d'expérience ?

L'expérience professionnelle n'est pas un bloc : expertise technique, connaissance d'un secteur, compréhension d'une organisation, relation client, gestion de l'exception et jugement n'évoluent pas tous de la même façon.

LA VALEUR ÉCONOMIQUE DU CAPITAL HUMAIN EXPÉRIMENTÉ

À l'heure de l'IA, la valeur d'un cadre expérimenté ne se mesure plus seulement à ce qu'il sait ou produit, mais à sa capacité à éclairer les décisions, maîtriser les risques et transmettre des savoirs critiques que la technologie ne suffit pas à reconstituer.

Décision · Maîtrise des risques · Transmission des savoirs critiques

15 %

de problèmes résolus / heure

Support client · QJE 2025

+26 %

de tâches terminées

Développeurs · Management Science 2026

+19 %

de temps = RALENTISSEMENT

METR · terrain expert 2025

Trois études distinctes : contextes, tâches et populations différents. Ces chiffres ne sont pas directement comparables entre eux.

Ce qui perd de sa rareté

Lorsqu'une partie de la valeur d'un professionnel reposait sur sa capacité à retrouver rapidement une information, appliquer une structure connue ou produire un premier niveau d'analyse, l'IA peut réduire cet avantage. Certaines connaissances deviennent plus accessibles ; d'autres doivent être actualisées ; d'autres encore gagnent en importance parce qu'elles servent à qualifier l'exception, contextualiser ou arbitrer.

Les études de productivité invitent à la prudence. Dans le support client, l'assistance par IA a permis en moyenne 15 % de problèmes résolus supplémentaires par heure, avec des gains plus importants chez les professionnels les moins expérimentés. Dans trois essais auprès de développeurs, l'accès à un assistant de code est associé à environ 26 % de tâches terminées supplémentaires, avec des bénéfices également plus marqués chez les moins expérimentés.

À l'inverse, sur un terrain de développeurs très expérimentés, l'usage d'outils d'IA a augmenté de 19 % le temps nécessaire pour résoudre les tâches observées. L'IA n'améliore donc pas mécaniquement le travail d'un expert.

L'ancienneté dans un métier, la maîtrise d'une tâche et l'âge ne se confondent pas. Les études citées décrivent un niveau d'expérience professionnelle ou de familiarité avec la tâche ; elles ne permettent pas d'assimiler automatiquement expérience et âge.

L'expérience se renouvelle par le discernement

L'expérience peut aider à reconnaître une incohérence, remettre une réponse dans son contexte ou identifier une exception. Mais elle ne garantit pas, à elle seule, un meilleur jugement.

Le discernement professionnel suppose de qualifier la situation, repérer les informations manquantes, comparer des options, reconnaître les limites de son propre savoir et savoir quand décider ou escalader.

L'IA rend cette compétence plus exigeante : une réponse parfaitement rédigée peut être fausse ; une recommandation cohérente peut s'appuyer sur de mauvaises données ; une procédure historiquement pertinente peut ne plus l'être dans le contexte actuel.

Le professionnel expérimenté apporte sa pleine valeur lorsqu'il sait interroger, contextualiser et, si nécessaire, contredire les propositions de l'IA.

Qui fabriquera les experts de demain ?

Une grande partie de l'apprentissage professionnel s'est historiquement construite sur des tâches relativement simples : première recherche, rapprochement, relecture, premier brouillon, demandes clients courantes. Elles ont une fonction productive, mais aussi une fonction formatrice : elles apprennent à détecter une anomalie, structurer un raisonnement et comprendre les conséquences d'une erreur.

Si l'IA réalise directement le produit de cette tâche, elle n'en transmet pas automatiquement la fonction d'apprentissage. Une entreprise peut donc gagner du temps aujourd'hui tout en fragilisant la fabrication de ses experts de demain.

La réponse n'est pas de conserver artificiellement toutes les anciennes tâches. Il faut reconstruire l'apprentissage : première analyse autonome, confrontation au résultat de l'IA, cas nouveaux, feedback d'un expert, décisions progressivement plus engageantes, puis retour sur les conséquences réelles.

Le cadre expérimenté peut alors devenir un acteur de cette nouvelle chaîne de transmission tout en continuant lui-même à apprendre.

CAS ILLUSTRATIF – SITUATION COMPOSITE

Une directrice du contrôle de gestion, 52 ans

Une partie de son activité mensuelle consiste à consolider des données, produire un premier commentaire et préparer des supports. Un assistant IA prend désormais en charge les premiers regroupements et propose des synthèses.

Son rôle évolue : elle définit les seuils d'alerte, challenge les anomalies, confronte les données aux événements opérationnels, arbitre ce qui mérite d'être présenté au COMEX et organise la transmission aux contrôleurs plus juniors.

Le bénéfice recherché pour l'entreprise n'est pas seulement un gain de temps : c'est une meilleure allocation de l'expertise. Le temps libéré devient utile s'il est réaffecté à l'analyse, à la décision et à l'apprentissage.

Résultat attendu : un rôle redéfini, des responsabilités explicites et une transmission organisée plutôt qu'une simple automatisation de tâches.

Former au travail réel

Une entreprise peut difficilement conclure qu'un salarié ne s'adapte pas à l'IA si elle ne lui a donné ni le bon outil, ni des cas pertinents, ni le temps d'apprendre.

Une formation professionnelle sérieuse va au-delà de la prise en main d'un chatbot. Elle combine compréhension des limites, maîtrise des outils autorisés, applications métier, transformation du processus, gouvernance, sécurité des données et capacité de vérification.

Schneider Electric décrit par exemple des ateliers appliqués, des « promptathons » et un réseau de relais autour de sa Data & AI School. Le véritable enjeu n'est pas seulement le nombre de personnes formées, mais ce qu'elles sont ensuite capables de faire différemment dans leur travail.

Âge et expérience : deux réalités à distinguer

Âge et expérience ne doivent pas être confondus. Une personne plus jeune peut être très expérimentée sur une activité ; un professionnel plus âgé peut découvrir un outil ou un métier nouveau.

Aucune donnée robuste ne permet d'affirmer que les expérimentations IA seraient systématiquement réservées aux salariés les plus jeunes. L'entreprise doit donc regarder les faits : qui accède aux outils, aux pilotes, au temps de formation et aux nouvelles missions ?

AXA a formalisé un dialogue autour de l'IA et de la formation des représentants ; Schneider Electric a créé expérimentalement une commission Groupe dédiée à l'IA et au dialogue social. L'IA devient ainsi une question de parcours professionnels autant que de technologie.

HYPOTHÈSE STRATÉGIQUE À EXAMINER

Et si le véritable risque de l'IA n'était pas l'obsolescence des cadres expérimentés, mais l'incapacité des entreprises à reconnaître et à redéployer leur Capital Humain ?

Cette question constitue une hypothèse stratégique à tester : elle ne présume pas d'un phénomène déjà démontré.

Cinq questions pour les DRH

- 1 Quelles tâches changent réellement dans le travail des cadres concernés ?
- 2 Quelles compétences deviennent moins différenciantes, et lesquelles deviennent plus critiques ?
- 3 Les salariés disposent-ils du temps, des outils et des cas métier nécessaires pour apprendre ?
- 4 Quelle nouvelle responsabilité ou mission donne une traduction concrète à cette montée en compétence ?
- 5 Comment mesurer la qualité, l'apprentissage et la contribution créée - pas seulement le nombre d'utilisateurs ?

CONCLUSION

L'IA transforme le travail. L'expérience humaine doit devenir un avantage stratégique.

Le véritable enjeu n'est pas seulement de former les cadres expérimentés aux nouveaux outils, mais d'organiser le renouvellement de leur contribution, de leurs responsabilités et de leurs perspectives.

1 EXPÉRIENCE

L'expérience humaine conserve une valeur stratégique à l'heure de l'IA, à condition de savoir la renouveler.

2 ENTREPRISE

Les entreprises doivent organiser ce renouvellement plutôt que laisser les cadres expérimentés seuls face aux transformations.

3 WENOLD

WeNold apporte une réponse structurée à cet enjeu par le repositionnement, la transmission et la construction de nouvelles perspectives professionnelles.

Ce que l'accompagnement WeNold doit rendre concret

Des résultats observables plutôt qu'une intention générale.

DIMENSION	RÉSULTAT À RECHERCHER
REPOSITIONNEMENT	Nouvelles missions ou responsabilités identifiées
COMPÉTENCES	Plan de développement IA adapté au métier
TRANSMISSION	Savoirs critiques identifiés et transmis
PERFORMANCE	Contribution du cadre évaluée sur des objectifs concrets
ENGAGEMENT	Perspectives professionnelles clarifiées

WeNold révèle et valorise le Capital Humain des cadres réputés, engagés et expérimentés de + de 45 ans pour transformer leur expérience en une nouvelle source de valeur pour l'entreprise comme pour leur avenir.

DE LA RÉFLEXION À L'ACTION : LA RÉPONSE WENOLD

WeNold accompagne les entreprises et leurs cadres expérimentés de plus de 45 ans pour identifier, révéler et redéployer leur Capital Humain.

Repositionnement professionnel, transmission des savoirs ou construction d'un futur projet de vie : notre démarche transforme l'expérience acquise en nouvelles perspectives, utiles à l'entreprise comme au cadre.

ÉCHANGER 20 MINUTES AVEC WENOLD

SOURCES PRINCIPALES

Repères documentaires

Sélection des références directement mobilisées dans le décryptage. Les résultats sont présentés dans leur périmètre : un cas d'entreprise établit l'existence d'un dispositif, pas son efficacité causale.

1. Ministère du Travail - Impulsion IA 2027, septembre 2026	Source en ligne ·
2. OIT - Generative AI and Jobs: A Refined Global Index of Occupational Exposure, 20 mai 2025	Source en ligne ·
3. Brynjolfsson, Li & Raymond - Generative AI at Work, QJE, 4 février 2025	Source en ligne ·
4. Cui et al. - The Effects of Generative AI on High-Skilled Work, Management Science, 27 février 2026	Source en ligne ·
5. METR - Impact of AI on experienced open-source developers, 10 juillet 2025	Source en ligne ·
6. Goh et al. - Large Language Model Influence on Diagnostic Reasoning, JAMA Network Open, 28 octobre 2024	Source en ligne ·
7. Vaccaro, Almaatouq & Malone - When combinations of humans and AI are useful, Nature Human Behaviour, 28 octobre 2024	Source en ligne ·
8. AI Act Service Desk - Article 14, supervision humaine	Source en ligne ·
9. Schneider Electric - Data & AI School / AI upskilling, 17 juillet 2025	Source en ligne ·
10. Schneider Electric - dialogue social et déploiement de l'IA, 1er septembre 2026	Source en ligne ·
11. AXA / organisations signataires - accord RSG sur dialogue social et IA, 13 juin 2025	Source en ligne ·

Note méthodologique : les chiffres de productivité cités sont des résultats locaux, liés à des tâches, des outils et des populations précises ; ils ne constituent pas une moyenne universelle des effets de l'IA.